

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Hebamme : officielle Zeitschrift des Schweizerischen Hebammenverbandes = Sage-femme suisse : journal officiel de l'Association suisse des sages-femmes = Levatrice svizzera : giornale ufficiale dell'Associazione svizzera delle levatrici
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Hebammenverband
<b>Band:</b>	98 (2000)
<b>Heft:</b>	11
<b>Artikel:</b>	Place aux cercles de qualité
<b>Autor:</b>	[s.n.]
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-950794">https://doi.org/10.5169/seals-950794</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 23.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

sion de qualité et par le groupe de travail «Recherche». Il s'agit par exemple de la collecte de données statistiques en lien avec l'Evidence Based Medicine, l'Evidence Based Midwifery et des enquêtes épidémiologiques.

A partir des travaux de recherche et de leurs résultats, la Commission de qualité élaborera des documents de référence pour les sages-femmes en visant une certaine standardisation et comparabilité des données. Il s'agit par exemple du dossier obstétrical des sages-femmes indépendantes ou du questionnaire d'auto-évaluation destiné aux sages-femmes ou le questionnaire de satisfaction pour les femmes et les familles. Certaines recommandations seront diffusées auprès des membres par le journal.

La FSSF se donne les moyens de réaliser le management de la qualité choisi en mobilisant des sages-femmes compétentes et motivées. Pour ce faire, une Commission de qualité a été créée et vous a été présentée aux pages précédentes. D'autre part, la Commission de qualité aura besoin de la collaboration et de l'investissement de l'ensemble des sages-femmes suisses.

#### Calendrier

Au point de vue planification, la commission a prévu de mettre en route cette année encore les projets «formation», «cercles de qualité», «statistiques» et «passeport maternité». L'année prochaine, la formation en matière de management de la qualité se poursuivra, et on verra la mise en route des projets «prestations et indications», «satisfaction des clientes», «documentation obstétricale» et «auto-évaluation». Ce n'est qu'en 2002 que le projet «choix éclairé» sera lancé et en 2003 celui intitulé «supervision et intervention», année à l'issue de laquelle une évaluation globale des projets, ainsi qu'un bilan seront réalisés. Tout au long de ces années, la commission a prévu de donner des informations générales sur le concept de management et de rendre un rapport annuel à l'OFAS.

#### Un pas vers le futur

On le voit donc, le processus de gestion de la qualité est bien amorcé. L'élaboration et la rédaction de ce concept qualité a suscité de l'intérêt de la part des sages-femmes. Elles ont été informées et consultées, au fur et à mesure du travail, à l'intérieur des sections et à travers les diverses assemblées. Si des questions de mise en place subsistent, en particulier au niveau du processus d'évaluation et de l'impact futur des mesures prises, la volonté de poursuivre la démarche émerge de façon évidente pour l'ensemble des membres de la FSSF.

## Sages-femmes indépendantes

# Place aux cercles de qualité

**Comment faire toujours mieux? Comment améliorer nos prestations? La question de la qualité est depuis toujours chère aux coeurs des sages-femmes indépendantes, elles qui préfèrent prendre moins de clientes pour pouvoir leur accorder toute l'attention et l'écoute nécessaire. Aujourd'hui, les sages-femmes indépendantes disposent d'outils et de moyens pour se remettre en question, pour améliorer leurs prestations et pour satisfaire toujours mieux les besoins de leur clientèle. Les cercles de qualité en sont un. Dans le canton de Fribourg, un tel cercle existe depuis bientôt une année et s'apprête à faire des petits.**

EN milieu industriel, un cercle de qualité est une plate-forme de discussion de 5 à 10 personnes, qui se rencontre régulièrement pour traiter de sujets en rapport direct avec leur travail. La formation de l'animateur et des membres en ce qui concerne les techniques d'animation et de résolution de problèmes est indispensable et la participation est basée en principe sur le volontariat, mais comptée comme heures de travail. Les sujets traités sont choisis par les membres eux-mêmes. La responsabilité du choix des solutions incombe entièrement au cercle de qualité, mais les décisions d'application restent du ressort de la direction de l'entreprise.

Les objectifs des cercles de qualité touchent deux domaines bien distincts, mais interdépendants:

- Les besoins de l'entreprise, comme la productivité, les coûts, le gaspillage, l'amélioration des méthodes de travail, etc.;
- Les besoins des employés, comme l'ordre et la propreté, la santé et la sécurité, l'espace de travail, etc.

Il est frappant de constater que dès le début des cercles de qualité, le poids est mis aussi bien du côté du produit que sur l'aspect humain et le développement des compétences des employés.

#### Les sages-femmes indépendantes à Fribourg

Une dizaine de sages-femmes pratiquent actuellement dans le canton de Fribourg, la plupart à temps partiel. Ce qui caractérise leur pratique, c'est la continuité du service offert à un moment crucial de la vie d'une famille. Le souci de la qualité des prestations prend alors toute son importance.

Les sages-femmes indépendantes sont en général des individualistes convaincues et l'échange d'expérience ne va pas de

soi... Mais l'isolation professionnelle s'est fait sentir et la demande de collaboration et d'échange est devenue plus pressante. Pour les sages-femmes, il s'agissait de résoudre des problèmes professionnels communs à toutes. Terrain fertile pour un cercle de qualité!

#### Qualité et santé publique

Le développement de l'assurance qualité au niveau de la santé publique a débuté dans les années 70 déjà. A l'origine, on trouve les progrès scientifiques, les conditions cadres de l'économie et les valeurs de la société, qui vont vers une approche plus critique des prestations offertes.

La santé est un sujet extrêmement complexe et elle ne peut être définie de manière matérielle. La satisfaction subjective de la personne par rapport aux soins reçus est un élément fondamental de la qualité. De plus, la personne participe activement au processus de guérison, c'est-à-dire au résultat évalué. L'accompagnement prend en principe une place plus importante que le résultat (la guérison) obtenu. La relation entre le prestataire et le client est donc déterminante pour évaluer la qualité du service obtenu.

Selon Donabedian<sup>1</sup>, les dimensions de la qualité dans le domaine de la santé sont au nombre de trois:

- qualité des structures
- qualité du processus
- qualité du résultat

La qualité des structures englobe par exemple le degré de formation et de qualification professionnelle, le cadre de travail et le matériel utilisé, l'organisation et la gestion d'un cabinet, ainsi que les bases légales pour l'exercice professionnel.

<sup>1</sup> Härter M., Tausch B.: Qualitätszirkel erfolgreich gestalten, ein Arbeitsbuch für hausärztliche Qualitätszirkel. Springer Verlag, Berlin, 1998, page 13.



Photo: F. Cogniat Loos

### Dans la nature aussi, la qualité côtoie parfois l'imperfection.

La dimension du processus regroupe tous les actes effectués ou non auprès du patient/client, un des critères étant la pertinence des actes diagnostiques et thérapeutiques choisis.

La dernière dimension, celle du résultat, est peut-être la plus visible, car elle évalue le degré de guérison, l'amélioration obtenue, la morbidité, la qualité de vie, les complications, etc.

### Les premiers cercles de qualité médicaux

Les premiers cercles de qualité dans le domaine médical ont été créés en Angleterre et en Hollande dans les années 80. Ceux-ci sont essentiellement composés par des médecins de famille. Les thèmes abordés concernent différents éléments de la pratique quotidienne, comme par exemple des standards thérapeutiques pour certaines maladies dites «classiques» (diabète, mal de dos, obésité, etc.) ou les composants diagnostiques d'une pathologie précise.

En milieu ambulatoire, les cercles sont entièrement responsables de leur travail, des solutions envisagées et appliquées, ainsi que des implications consécutives. Le travail se réalise en partenariat, car tous les membres ont une même fonction et travaillent dans des conditions similaires.

### Le cercle de qualité des sages-femmes indépendantes

Une proposition de définition existe:

Un cercle de qualité se compose de sages-femmes indépendantes (entre 8 et 12), qui se retrouvent régulièrement, fidèlement et volontairement tous les mois pour deux heures au maximum, dans le

cadre d'un groupe géré, afin de travailler sur des situations vécues ou des problèmes librement choisis de leur pratique quotidienne, pour les analyser et les résoudre en complète responsabilité et s'impliquer dans un processus d'assurance de la qualité à long terme.

Cette définition contient tous les éléments de fonctionnement et de contenu qui sont significatifs pour un cercle de qualité. Le terme «groupe géré» implique une animation de groupe conséquente, une organisation anticipée, une invitation systématique, un ordre du jour clair et précis, un procès-verbal de séance pertinent. De plus, au contraire des démarches industrielles où la responsabilité du changement incombe à la direction, les sages-femmes indépendantes vont porter entièrement la responsabilité de leurs décisions et de leurs conséquences.

### Objectifs

Les objectifs du cercle de qualité sont nombreux. Citons comme exemple:

- Permettre l'échange d'expérience de manière collégiale;
- Améliorer les capacités d'auto-évaluation et d'auto-réflexion;
- Contribuer à l'apprentissage réciproque et à la mise à jour des savoirs sages-femmes;
- Assurer une meilleure prise en charge des femmes et des familles par une coopération et une communication renforcée entre les membres du cercle de qua-

lité et entre eux et les autres professionnels du domaine de la maternité. Ces objectifs sont formulés de manière très globale. Ils donnent la direction à prendre et démontrent une démarche sérieuse. Le groupe, une fois constitué, précisera le travail concret par des objectifs spécifiques.

### L'animation du groupe

La gestion des discussions et l'orientation des travaux exige que le groupe soit animé par une personne formée en pédagogie des adultes et en animation de groupe. Il s'agit de diriger le groupe essentiellement par des questions. Les membres étant des professionnelles de longue date, il s'agit de valoriser ce potentiel pour atteindre les objectifs définis. Le rôle primordial de l'animatrice va être d'appuyer les membres dans l'analyse des problèmes choisis et la recherche de solutions.

L'animatrice va devoir assumer:

- des tâches organisationnelles (dates, heures, lieux des séances, bonnes conditions de travail, gestion du temps);
- des tâches didactiques (formulation des objectifs, apport de nouvelles informations, résumé des résultats, etc.);
- des tâches de dynamique de groupe (classification des attentes, gestion des conflits, etc.);
- des tâches méthodologiques (évaluation du travail accompli, recherche documentaire, etc.).

Le travail en cercle de qualité s'organise à ses débuts autour de deux séances d'introduction. La première concerne la prise de

### Un cercle de qualité en terre vaudoise!

Un groupe de réflexion, regroupant huit sages-femmes indépendantes du canton de Vaud (M.-Ch. Arnold, R. Brauen, M. Dewarrat, I. Perrot, E. Schwob, L. Taverney, R. Vuichard), s'est formé en avril dernier, animé par Anne Burkhalter. Marie-Christine Arnold, sage-femme indépendante, experte pour le label UNICEF «hôpital ami des bébés», soucieuse de la collaboration entre SFI et équipe de maternité, nous a proposé de travailler sur notre pratique en matière d'allaitement.

Notre but général est de définir un consensus favorisant un accompagnement et soutien optimal des femmes désireuses d'allaiter en échangeant et en s'interrogeant sur nos pratiques. Notre démarche doit nous amener à une meilleure cohérence d'attitudes, de conseils, de soutien et d'accompagnement entre les SFI et les professionnelles des maternités «amies des bébés» auprès des mères et de leur enfant, dans le sens d'une collaboration avec les maternités, qu'elles soient engagées dans le processus de reconnaissance par l'UNICEF ou non.

Nous utilisons les dix conditions de l'UNICEF comme base de réflexion pour questionner notre pratique d'accompagnement en tant que professionnelles. Nous considérons les «dix conditions» comme un outil assurant la continuité et la cohérence de notre message de promotion de l'allaitement.

Les principes régissant les cercles de qualité ont été présentés et acceptés par les participantes au groupe: écoute, respect, volontariat, autogestion, collégialité, convivialité, démocratie, confidentialité, confiance, fidélité au groupe, cohésion et continuité du travail.

Nous nous sommes fixé un contrat définissant le but et les objectifs de notre travail, le nombre, l'intervalle et le terme de nos rencontres: dans un délai de cinq rencontres (jusqu'en décembre 2000), nous avons décidé d'évaluer le travail accompli en regard des objectifs fixés et de transmettre d'éventuelles propositions à l'entier du groupe de SFI vaudoises:

- de poursuivre ou non notre réflexion en matière d'allaitement?
- de rédiger des recommandations disponibles à toutes les SFI de la section ou de la FSSF?
- de transmettre les résultats de notre démarche?
- de reconduire notre contrat sur un autre thème?
- d'y introduire d'autres SFI ou d'autres professionnels, etc.?

Actuellement, nous pouvons dire que le climat de confiance réciproque propice aux échanges s'est créé très rapidement parce que nous nous connaissons déjà. Nos échanges nous permettent de travailler et de reconnaître les avantages du processus des «cercles de qualité»: la confrontation dans le respect de l'autre, l'auto-évaluation et la co-évaluation, la créativité du groupe, le partage de notre savoir et la communication, la mise à jour de notre savoir spécifique au sujet de l'allaitement.

Notre équipe poursuit son travail et se réjouit d'encourager les collègues romandes à créer de nouveaux cercles de qualité.

## Recherche!

La Commission Qualité de la FSSF cherche des sages-femmes indépendantes acceptant de se former et d'animer des cercles de qualité dans chacune des sections. Un soutien financier à la formation est prévu par la FSSF.

Nous attendons vos réponses encore pour cette fin d'année! Annoncez-vous, par écrit, auprès d'Anne Burkhalter, présidente de la Commission Qualité, au secrétariat central de notre FSSF, Flurstrasse 26, 3000 Berne 22.

contact personnelle et le sujet de l'assurance de la qualité. La deuxième travaille sur les conditions cadres et les thèmes que les sages-femmes décident de prendre en main. A partir de là, les bases sont en place et le cercle peut commencer sa démarche analytique et de résolution de problèmes.

## La documentation

Le soin donné à la tenue de la documentation du cercle de qualité est très important. Il s'agit aussi bien de la documentation des séances (invitation avec ordre du jour et procès-verbal) qui servira à tirer le bilan après une année de travail en commun, que de la documentation des règles, directives, schémas et/ou protocoles de soins communément décidés, qui sont des bases de travail pour toutes les sages-femmes dans leur pratique quotidienne.

## L'évaluation du travail accompli

L'évaluation fait partie intégrante d'un concept de cercle de qualité. Elle est indispensable à la crédibilité du cercle, de ses membres et du travail effectué.

L'évaluation de la *qualité des structures* permet de cerner l'acceptation professionnelle et régionale, le nombre de participants actifs et leur contexte particulier, ainsi que les objectifs fixés par le cercle de qualité.

Dans l'évaluation de la *qualité du processus*, il s'agit d'établir la liste complète de tous les sujets traités, de décrire les méthodes appliquées et les données récoltées.

L'évaluation de la *qualité du résultat* est une analyse plutôt subjective, car l'amélioration de santé effectivement obtenue auprès de la clientèle par le travail des cercles de qualité n'est pas mesurable à court ou moyen terme. Donc, la concentration de l'évaluation se fera sur les changements d'attitude et de comportement dans la pratique professionnelle et les aspects de la qualité de vie professionnelle.

L'évaluation réalisée après un certain temps de travail, en général une année, et à partir des résultats obtenus, il sera possible de réorienter les actions, afin d'entrer définitivement dans la spirale de l'amélioration continue, élément fondamental de l'assurance de la qualité.

## Résultats obtenus à ce jour

Le cercle de qualité des sages-femmes indépendantes du canton de Fribourg a travaillé sur deux dossiers selon les priorités définies par le groupe. Un premier document concerne les examens de laboratoire effectués par les sages-femmes. Il contient une liste précise d'exams avec toutes les explications nécessaires à leur application, ainsi que les raisons de l'exclusion de certains exams. Ce dossier a été mis en pratique en avril 2000 et sera évalué au mois d'octobre 2000. Le deuxième travail du cercle de qualité a pour sujet l'ictère physiologique et est en voie de constitution. Il contiendra toutes les informations nécessaires à la compréhension du sujet, ainsi que des standards diagnostiques, thérapeutiques et éthiques.

## Conclusion

Le cercle de qualité doit amener les sages-femmes à entrer dans un processus de l'assurance de qualité autodéterminé et continu. A travers une réflexion sur la pratique quotidienne, par des échanges sur les problèmes professionnels et émotionnels rencontrés et par une recherche systématique et commune de solutions optimales, les sages-femmes pourront améliorer de manière significative leurs prestations.

Toute cette démarche doit se réaliser dans une ambiance de confiance réciproque avec un certain plaisir à travailler de manière collégiale et à apprendre ensemble.

L'objectif final de toute la démarche du cercle de qualité reste naturellement l'amélioration des prestations de santé offertes aux femmes et aux familles dans le domaine de la maternité.

*Cet article est basé entièrement sur le travail réalisé par Marie-Claude Monney Hunkeler, «Le cercle de qualité des sages-femmes indépendantes du canton de Fribourg», études postdiplôme de management en santé publique, Université de Berne, mars 1999. Résumé et adaptation: Fabienne Gogniat Loos.*

**Avant de jouer la symphonie de la qualité, nous devons veiller à disposer des instruments adéquats!**



Photo: F. Gogniat Loos

## Série TV

### ► «Maternité» sur les traces d'«Urgences»

La chaîne privée française TF1 se lance à son tour dans le créneau des séries médicales avec «Maternité» dont les héros sont une sage-femme et un chirurgien. Le concept de la série est clair: «Maternité» se propose de suivre les intrigues amoureuses, amicales et professionnelles de l'équipe soignante d'un grand service de maternité-obstétrique situé en région parisienne (...). De leur activité («donner la vie») est un acte symbolique fort), médecins, sages-femmes et infirmières sont au cœur d'enjeux émotionnels exacerbés... Mais ce sont des «techniciens», détenteurs d'un savoir spécifique et qui devront, en tant que tels, affronter des situations extrêmement variées, de l'accouchement de «routine» à l'urgence clinique absolue. Drames humains ou bonheurs fous, les naissances se suivent mais ne se ressemblent pas... un univers d'une grande richesse dramatique.» C'est donc un remake de la fameuse série américaine «Urgences» à la sauce française. Le tout sera naturellement supervisé par un médecin, conseiller technique de la série. A voir avec un regard critique, bientôt sur la chaîne française...

Source: «Lettre aux adhérentes», mars 2000.

## Contraception

### ► Une pilule contre la spermatogenèse

Il y aura peut-être bientôt une pilule contraceptive pour hommes. Si la découverte de Blume-Jensen et coll., révélée dans «Le quotidien du médecin» n° 6635, peut s'appliquer à l'homme, ce sera une vraie révolution. Ces chercheurs ont en effet trouvé le moyen de stopper à un stade précoce la spermatogenèse, rendant les souris mâles infertiles. La méthode sera-t-elle applicable à l'être humain? Réponse d'ici quelques années.

Source: «Profession sage-femme», mars 2000.